الدليل التوضيحي

للمشارك

القيادة والتخطيط الاستراتيجي المتميز وتحقيق الأهداف



المدخل العام

برنامج القيادة والتخطيط الاستراتيجي المتميز وتحقيق الأهداف اساس ليتعرف المشاركون من خلاله على فنون ومهارات مفاهيم وخطوات القيادة والتخطيط الاستراتيجي المتميز وتحقيق الأهداف حيث يكون التطلع إلى النتائج والقيمة مقابل الاستثمار بالمال والجهد والوقت. يقوم البرنامج بترشيد المتدرب الى وضع الرؤية والورسالة والاهداف الاستراتيجية للشركة والتكامل بينها وبين الاهداف الذكية وذلك عن طريق خطوات محددة ومن ثم التحليل الرباعي لوضع الاستراتيجات.

يتطلب البرنامج التزاما ومشاركة وتبديلاً في الممارسة الفردية لأن اكتساب المهارات الجديدة في ورش العمل وحدها لا يضمن النجاح وانما التطبيق بعد الورش هو الطريق لاكتساب الجدارات الجديدة للمتدرب.

وبالرغم من أن المرشد قد يقوم بمساعدة المشاركين في التوجيه وكيفية التطبيق، كل حسب حاجته، إلا أن كل مشارك يعتبر مسئولاً عن الممارسة اثناء ورش العمل وبعد الدورة. ويعتبر هذا جزءاً أساسياً من منهج التقييم، حيث أن الهدف الأساسي من هذا البرنامج هو تلبية الحاجة لمعرفة كيفية البناء الاستراتيجي ولا يمكن اعتبار هذا البرنامج ناجحاً ما لم يقم المشاركون بتطبيق ما اكتسبوه.

عرض ما قبل بدء ورش العمل

طوال فترة البرنامج، سيطلب المرشد من المشاركين أداء العمل داخل محيط وظائفهم وهو الأمر الذي يسمح بتكامل التطوير في مكان العمل. يتطلب من كل متدرب عمل التمارين الفردية والجماعية بشكل جاد في الاوقات المحددة بعد ان يوضح المرشد الصور الكاملة لمنهجة الدروة وسوف سيستخدم المرشد الأنشطة المصصمة لتوضيح المعاني لتحقيق فهم أفضل لحاجات المشاركين.

ملاحظات للمشارك حول ورشة العمل

تم إعداد هذا البرنامج بصورة توازن بين المفاهيم والأنشطة بقدر الإمكان، حيث أن المتدربين عادة يتذكرون ما يمارسون ويطبقون عملياً، مقارنة بما يسمعون. ويعتبر تفاعل المشاركين مع كل الأنشطة أمراً حيوياً وأن يكون محور تركيز هذا البرنامج هو الموازنة بين دور المدرب ودور المتدرب. يتوقع من المشاركين الاندماج في ورش العمل بحماس وحيوية، وأن يكون لديهم الالتزام لتوظيف المواد التي تمت مناقشتها بشكل فعال اثناء و فور انتهاء التدريب.

يهدف البرنامج لإطلاع المشاركين على مبادئ واسس وشخصية واساليب القيادة والتخطيط الاستراتيجي المتميز وتحقيق الأهداف في عالم الاعمال بشكل خاص. وقد صمم هذا البرنامج لصناعة شخصية قيايدة ادارية متميزة وبالتالي تكون النتائج محسوسة على المدى القصير والطويل باذن الله تعالى.

المواد

يحتوي الحقيبة التدريبية للمتدرب على المواد المطلوبة لإدارة البرنامج. وهذه تشمل:

- دليل المشارك
- المادة التدريبية
- تمارين خارجية

نظرة عامة على البرامج

يتكون برنامج القيادة والتخطيط الاستراتيجي المتميز :

الفصل الاول: القيادة:

مفهوم القيادة والقائد
أهمية وضرورة القيادة
خصائص ومهارات القائد الفعال
الفرق بين القيادة والإدارة
القائد والمدير
مهام القائد
إعداد وصناعة قادة المستقبل

الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي:

مسئوليات المشارك

١- كن مشاركاً في كل الانشطة المقدمة.
٢- قمّ بطرح اسئلة! لا تخشى من إبداء رأيك أو تبادل الحديث!
٣- تأكد من إنجاز كل التمارين والانشطة اثناء الدورة وتمارين المنزلية.
٤- الإلتزام والحرص على التعلّم وتعليم الآخرين فهو الذي سيغير حياتك!
٥- الإلتزام والحرص على الحضور في الوقت المحدد بما في ذلك اوقات الاستراحات.
٦- قمّ بوضع ما تعلّمته في إطار التطبيق فوراً. فهذه هي أفضل طريقة للتأكد من فهمك واستيعابك للبرنامج ومن ثمّ إضافة قيمة لشركتك.

الفصل الأول

القيادة

الفصل الاول: القيادة

مفهوم القيادة والقائد

- القود" في اللغة نقيض "السوق".
- قيادة الدابة من أمامها، ولكن: يسوق الدابة من خلفها.
- مكان القائد هو المقدمة (دليل و مرشد وقدوة).
- القائد هو الشخص الذي يستعمل نفوذه أو قدراته (عقيدته وفكره وقيمه و أساليبه أو مكانته) ليؤثر على عقيدة وسلوك وتوجهات الأفراد من حوله ليوجههم لإنجاز أهداف محددة، يكون قادراً على سياسة نفسه، فأن قصر عن ذلك كان عن سياسات غيره اشد قصراً وكلما اكتملت عناصر القوة فيه كلما كملت عناصر قيادته فالله سبحانه وتعالى أثنى على إبراهيم عليه السلام (إن إبراهيم كان أمة قانتاً لله ولم يكن من المشركين).
- القيادة الإدارية هي عملية تتألف من الإرشاد والإدارة لمجموعة من الأفراد في المنظمة، ليتحركوا باتجاه الأهداف المرسومة، وتتطلب القيادة عناصر منها:-
  - التأثير وهي القدرة التي يتمتع بها القائد في إحداث تغير ما أو إيجاد قناعة ما، تؤثر بالآخرين نحو تحقيق أهداف محدده.
  - النفوذ وهو القدرة على إحداث تغيير ما أو منع حدوثه، والنفوذ مرتبط بالقدرة الذاتية وليس المركز أو الموقع.
  - السلطة القانونية وهي الحق ا لمعطى أو الذي يأخذ نتيجة الجدارة بالثقة للقائد في أن يتصرف ويطاع وقدرته هنا مستمدة من مركزه والصلاحيات المخولة له.
- عناصر هذه القيادة:-
  - وجود قائد ذو تأثير وفكر إداري وقرار صائب في الوقت المناسب.
  - وجود أهداف.
  - وجود مجموعة من الأفراد.

أهمية وضرورة القيادة

- لإقامة الخلافة في الأرض حتى تترتب حياتهم للوصول إلى الأهداف تحت مظلمة المنهج حتى يقام العدل ويحال دون أن يأكل القوي الضعيف.
- قال الله تعالى (و لولا دفع الناس بعضهم ببعض لفسدت الأرض).
- القيادة المهمة هي تلك التي تبنى على المبادئ وذات خيال واسع ورؤية قوية وطاقة غير محدودة وابتكار ينبع من الخيال وتستطيع صنع القرارات الصائبة والجريئة والشجاعة وفي الوقت المناسب نفسه الملتزمة بالنظم (المنهج).
- جيش من الأرانب يقوده أسد، أفضل من جيش من الأسود يقوده أرنب. فما بالك بجيش من الأسود يقوده ليث.
- حلقة الوصل بين الفريق وبين خطط المنظمة وتصوراتها وأهدافها المستقبلية.
- البوتقة التي تنصهر بداخلها كافة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات.
- من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.

- تدعيم القوى الإيجابية في المنظمة وتقليص الجوانب السلبية بقدر الإمكان.
- السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لحلها.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد.
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة أهداف المنظمة.

خصائص ومهارات القائد الفعال

- المناصب لا تعني القدرة على القيادة.
- فعالية القائد تنبع من خلال السلطة له (انتخاب أو تعيين) ومن خلال قبول الفريق له ولخصائصه ومهارته.
- من أهم خصائص القائد الفعال:-
  - خصائص ذاتية (فطرية): الذكاء، الشجاعة، الكرم، الحزم، الصدق، التواضع، التوازن، التفاؤل، الاعتدال، الاستقامة، الثقة، الوفاء، العقيدة، ألرويه.
  - خصائص شخصية (مكتسبة): الإيمان، العلم، ضبط النفس، الشعور بالمسؤولية، النضج، الجرأة، الطموح.
  - مهارات إنسانية أو اجتماعية: كالعلاقات، وفن الاتصال والاستماع والتحفيز.
  - خصائص اجتماعية (تعاملية مع الآخرين): كاللطف، الرفق، العدل، المساواة، الشورى، المشاركة، العفو، كظم الغيظ، قبول النصيحة، حسن الاختيار (خاصة الأعوان).
  - مهارات ذهنية أو فكرية: التفكير، التخطيط، ألرؤية، الإبداع، الابتكار، والقدرة على التصور.
  - مهارات فنية تخصصية: كالتنظيم، والتنفيذ واتخاذ القرارات وحل المشكلات.

الفرق بين القيادة والإدارة

وظائف الإدارة الرئيسة هي:-

- التخطيط التنفيذي للوصول إلى الأهداف.
- أعداد الموازنات والتنظيم.
- إعداد الكوادر.
- الاستفادة القصوى من منابع المنظمة.
- حل المشكلات.
- تركز على خلق جو من النظام والاستمرارية.
- القدرة على التحكم في الأحداث إلى حد كبير يساعد على أنجاز العمل في أطار زمني وميزانية محددة.
- ترتكز القيادة على العمليات الرئيسية التالية:-
- تحديد الاتجاه والأهداف والرؤية.
- حشد القوى تحت هذه الرؤية.
- التحفيز وشحذ الهمم. لا تهتم بالنظام والنمطية بقدر ما تهتم بالحركة والتغير

تمرين القيادة والادارة

	المقارنة	القيادة / القائد	الإدارة /المدير
١	الاختيار		
٢	التركيز		
٣	الفعالية و الكفاءة		
٤	الهرم		
٥	السلطة		
٦	الاهتمام		
٧	العاطفة/المنطق		
٨	طريقة التعبير		
٩	الشمولية/الجزئية		
١٠	التجميع/التحليل		
١١	التفكير		
١٢	الوقت		
١٣	الدماغ		
١٤	الإدارة		
١٥	الاصل/التابع		
١٦	التجديد/التطوير		
١٧	الرقابة		
١٨	الأجل		
١٩	الأسئلة		
٢٠	التقليد/الاجتهاد		
٢١	التحدي		
٢٢	التعليم/التدريب		
٢٣	الحرية		

تمرين القائد والمدير

	المدراء	القادة
الاشياء/ الطريقة		
الكفاءة/التأثير		
الابداع/النظام		
التطوير/المحافظة		
النظام/الناس		
الثقة/السيطرة		
التنظيم/التوجة		
الاهداف/ التكتيك		
رؤية قصيرة/طويلة		
ماذا ولماذا/كيف ومتى		
يقبل/يتحدى		
المستقبل/الحاضر		
النظر نحو العمل/الافق		
الاستراتيجات/الجدول		
الحساب/التغير		
يتجنب/يواجه المخاطر		
الالتزام/التغيير		
التأثير/السلطة		
يطالب/يلهم بالالتزام		
يعمل ضمن/خارج الاحكام التنظيمية		
يعطي منصبا/المبادرة		

مهام القائد الفعال

١) التفكير (القائد المفكر)

- الاتجاه إلى الخلوة بين فترة وأخرى للتفكير والنظر والتصور.
- الاهتمام بتجميع وتحليل وتوظيف المعلومات لخدمة التفكير.
- الوضوح التام للرؤية والرسالة للمؤسسة أو المنظمة التي يقودها.
- المبادرة إلى طرح الأفكار والتصورات والمسارات الصحيحة.
- الإبداع والابتكار والطموح إلى الجديد وكبريات الأمور.
- الثقافة العالية المتجددة ا لمتنوعة التي تشحذ العقل والفكر.
- امتلاك عقلية شمولية كلية تنظر إلى الأمور من كل الزوايا.
- النظرة العميقة ذات البعد الإستراتيجي طويل الأجل.
- النظرة إلى المستقبل وتحدياته ومحاولة التنبؤ به واستشرافه والاستعداد له.
- الارتكاز إلى المبادئ والقيم السامية في العمل والعلاقات واتخاذ المواقف.

٢) التوجيه (القائد الموجه)

- تحديد الأهداف والخطط التفصيلية والبرامج الزمنية.
- الإشراف على الإنجاز وتحقيق الأهداف المرسومة.
- تزويد الأفراد بالمعلومات والتعليمات اللازمة لإنجاز الأعمال.
- إرشاد العاملين –أفراد وفرق عمل – عن ماهية العمل وكيفية أدائه وزمن تنفيذه.
- التنسيق بين مجالات وأقسام ووحدات العمل المختلفة.
- التوفيق والتوحيد بين الآراء والمقترحات والتصورات.
- اتخاذ القرارات المناسبة والاختيار المناسب بين البدائل المتاحة.
- حل المشكلات والنزاعات وإزالة معوقات التنفيذ على مستوى الإفراد أو المنظمة.
- رقابة وتقييم مسارات العمل استنادا إلى معايير قياسية معتمدة.
- الاهتمام بالعمل وتحقيق النتائج والأهداف وتوجيه الأنظار له دائما.

٣) التغير (القائد المغّير)

- التجديد والتطوير مهمة أساسية من مهام القائد في الأهداف والوسائل والطرق.
- التحسين المستمر وعدم الاستسلام للمألوف والتخطيط لذلك على جميع المستويات.
- البحث عن الجودة والنوعية من خلال تطبيق نظرية إدارة الجودة الشاملة.
- التفوق والبحث عن الامتياز والوصول إلى درجة الإتقان، أحد أبرز اهتمامات القائد.
- الخدمة المتميزة ونقل الناس أو العملاء من مرحلة إرضائهم إلى مرحلة إسعادهم.
- السرعة والإحساس بقيمة الوقت من أجل أداء الأعمال والمهام معيار أساسي للقائد.
- المواكبة والمعاصرة سمة مهمة من سمات القائد المغّير ليتمكن من أحداث التغيير.

- الوعي بالمتغيرات في عالم متقلب ومتغير عن طريق المتابعة والمطالبة والسفر.
- الجرأة وقبول التحدي لتبنى الأفكار والأساليب التي فيها محصلة المؤسسة أو المنظمة.
- معالجة مقاومة التغيير من خلال الإقناع والتدرج وتوفير المناخ المناسب لقبوله.

٤) التحريك (القائد المحرّك)

- استكشاف الطاقات وتفجيرها وتشغيلها وحشدها باتجاه الأهداف المرسومة.
- المحافظة على روح الفريق وبناء نفسية العمل الجماعي لتحقيق مصلحة المؤسسة.
- مساعدة الأفراد وتشجيعهم لإنجاز أعمالهم.
- تعزيز الدافع والوازع الذاتي لدى الأفراد باتجاه الرؤية والرسالة.
- ممارسة مبدأ القيادة بالقدوة والمثل الحي.
- العمل على زيادة التفاعل بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة أو المنظمة.
- إفساح المجال للتنافس المحمود بين العالمين من أجل أداء أفضل.
- تعبئة المشاعر والأحاسيس ورفع الروح المعنوية لدى العاملين.
- دراسة معوقات التنفيذ وإيجاد الحلول اللازمة لها.
- الاختفاء بالنجاحات والإنجازات التي تحققها المؤسسة (أفراد أو مجموعات).

٥) التحفيز (القائد المحّفز)

- تلبية الاحتياجات المعيشية والنفسية والذهنية والذاتية للعاملين.
- الاحترام والتقدير للجهود التي يقدمها العاملون في المؤسسة.
- التشجيع والاستجابة للميول والاتجاهات الإنسانية.
- إتاحة الفرص لمساهمة العاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بأعمالهم.
- إشراك العاملين في وضع أهدافهم ومعايير الأداء ومنحهم الحرية لاختيار وسائلهم.
- السماح للعاملين بالتغبير التلقائي عن مشاعرهم وآرائهم.
- تطبيق نظام فاعل للمكافآت لمزيد من التشجيع للعاملين.
- تطبيق نظام عادل للعقوبات يحاسب المقصرين ويقوم الاعوجاج.
- تحقيق الضمان الوظيفي أو ما يسمى بالإثراء الوظيفي بلوغا إلى درجة الرضا.
- تطبيق نظام مناسب للأجور.

٦) التفعيل (القائد المفّعل)

- تحقيق أعلى درجات الفاعلية من خلال تحقيق النتائج والأهداف المرسومة للمؤسسة.
- تحقيق أعلى درجات الكفاءة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية.
- توفير كل مستلزمات الإنتاجية سواء على مستوى الأفراد أو مستوى المجموعات.
- تمكين العاملين من الأداء المتميز من خلال التدريب المستمر على مستلزماته.
- تنشيط العمل والعاملين وبيئة العمل من خلال الاتجاه إلى الموارد الصحيحة.
- السعي إلى بلوغ مستوى عال من الالتزام والانتماء والولاء للمؤسسة.

- العمل على تحويل الأفكار إلى أفعال وإفساح المجال للتجربة والخطاء.
- مراعاة أسس العلاقات الرسمية وغير الرسمية وتشجيعها داخل وخارج المنظمة أو المؤسسة.
- ربط النجاح ا لشخصي بالنجاح الجماعي والعكس كذلك.
- تذكير العاملين باستمرار بالتحديات الداخلية والخارجية والمخاطر المحدقة.

٧) التفويض (القائد المفوّض)

- التقليل إلى أقصى حد ممكن من استخدام قوة المركز أو السلطة.
- العمل على تقليل اعتماد الأفراد على القائد واللجوء إليه في كل صغيرة وكبيرة.
- توزيع المسؤوليات وإشراك المرؤوسين باتخاذ القرارات.
- إعطاء الصلاحيات اللازمة لحل المشكلات وإدارة العمل
- تشجيع إتباع أسلوب فرق ذاتية الإدارة.
- تشجيع المبادرات الفردية في تحمل المسؤوليات.
- إتباع مبادئ وخطوات التفويض الفعال.
- توفير المعومات الدقيقة للمساعدة في تسهيل التفويض.
- المتابعة المستمرة من قبل القائد للإشراف على أداء المفوضين.
- استخدام التفويض كأسلوب من أساليب التدريب العملي والموقعي.

٨) التدريب (القائد المدرب)

- التركيز على تلبية الاحتياجات التدريبية الواقعية التي تحتاجها المنظمة وأفرادها.
- معاملة كل العاملين على أنهم أصحاب طاقة كامنة قابلة للتطور والنماء.
- تنظيم عملية التدريب وتوفير الميزانيات والأوقات والأماكن المناسبة والكافية.
- التأكيد على أن التدريب هو لخدمة وتلبية متطلبات المنظمة.
- استخدام التدريب كحافز من الحوافز التي تشجع العاملين وتكافئهم.
- توفير أفضل المدربين أصحاب الخبرة والتجربة لتنفيذ برامج التدريب.
- التدريب على كل المهارات التي يمكن التعلم عليها وبما يحقق مصلحة المنظمة.
- تطبيق برامج التدريب الاستشاري المستند إلى البحوث والدراسات العلمية.
- التأكيد على برامج التدريب حتى في الأوقات الصعبة وعدم اعتبارها ثانوية.
- الاهتمام بالأفراد وإعانتهم وتدريبهم بشكل مستمر.

٩) التمنيخ (القائد صانع المناخ)

- إحداث التجانس وخلق الإجماع والتوحد في آراء العاملين وتخفيض درجة التوتر.
- ضمان حرية الاتصال والتفاعل وجها لوجه بين العاملين وإزالة الحواجز التنظيمية.
- العمل على ضمان الأمن والراحة في العمل وإظهار الود والتفاهم وتبادل الاحترام.
- بناء الثقة بين العاملين مع بعضهم ومع قيادتهم ومع منظمتهم.
- التأكيد على العلاقات الإنسانية الإيجابية الطويلة الأجل وتشجيعها.
- الاعتزاز بالقيم المشتركة واحترامها وإن خالفت قيمك.

- إتقان فن الاستماع والإصغاء إلى العاملين من كل المستويات بفاعلية.
- محاولة فهم الآخرين قبل الطلب أن يفهموك والدفاع عن مصالح العاملين.
- إضفاء جو التعاون والتشجيع وتكريس مبدأ (نجاح الفرد يؤدي إلى نجاح المنظمة).
- المسامحة والتغافر وقبول الاعتذار من أهم مستلزمات صناعة المناخ الصحي.

١٠) التأثير (القائد المؤثر)

- القائد المؤثر يتبع إستراتيجية الفوز للجميع وسياسة الإنجاز من خلال العاملين.
- ممارسة أساليب الترغيب والترهيب للتأثير على العاملين والمنظمة.
- الإقناع والابتعاد عن الجدل والقول الغليظ والتحدث بلغة المنطق والعاطفة.
- القائد المؤثر يحظى بدرجة عالية من القبول لدى العاملين لصفاته الشخصية.
- القدرة العالية على التحلي بضبط النفس والرفق والصبر على الآخرين.
- القابلية على الانفتاح والتعلم والاعتراف بالخطأ عند اللزوم وتقديم الخدمة عند اللزوم.
- إقامة العلاقات الحميمة والطويلة مع العاملين من خارج وداخل المنظمة.
- التحلي بروح المرح والفكاهة وسرعة البديهة والشفافية وإظهار الحب للآخرين.
- القدرة على الخطابة والحديث العام وتحضير القلب والذهن قبل ا لكلام.
- القائد يتفهم الناس جيدا ويتعامل معهم رغم أخطائهم ويفترض حسن الظن بهم.

إعداد وصناعة قادة المستقبل

من المتفق عليه بين كثير من أساتذة القيادة والإدارة أن أغلب المهارات الادارية يمكن اكتسابها على عكس المهارات القيادية التي ترتبط بالفطرة، لكن نقطة الخلاف الجوهرية ما زالت تتمثل في "أصل القيادة" فالبعض يعتقد أن الوراثة وخبرات الطفولة المبكرة هي التي تصنع القائد والبعض الآخر يع الخبرة والتعليم بمثابة المصادر الأكثر موضوعية لصقل مهارات القائد. وهناك رأي ثالث يربط بين السلوك القيادي وبين الثقافة السائدة في المنظمة.

الاتجاه الأول: القيادة بالوراثة ومن الطفولة المبكرة

بعد دراسة سنتين وجد أن أدور القيادة كسلسلة لها طرفان نجد في أجدهما الوظائف القيادية الكبيرة، وفي الطرف الآخر الوظائف القيادية الصغيرة أو البسيطة.
الأشخاص المؤهلين داخل المجتمع للوظائف القيادية الكبيرة أو المعقدة لا تزيد نسبتهم عن ١-٢% وتزداد هذه النسبة إلى ١٥% في المنتصف، وتزيد حتى تصل إلى نسبة ٥٠% عند نهاية الطرف.
الإجابة تتجسد في أن القيادة تكون مورثة عند نهاية الطرف الأول وتكون مصنوعة أو مكتسبة كلما اقتربنا من الطرف الثاني.

الاتجاه الثاني: القيادة بالتعلم والخبرة

التعلم من خبرات القيادات السابقة يمثل مرجعا ضروريا للقائد الذي يسعى للتميز وذلك بغض النظر عن نجاح أو فشل القيادات التي نتعامل منها.
أحيانا نتعلم من القيادات الفاشلة أكثر مما نتعلم من القيادة الناجحة.
عندما نتحدث عن الخبرة العملية فلا بد أن نفرق بين نوعين:-

- خبرة تمثل عاملا مساعدا على نجاح القيادة، من أمثلتها تولي وظائف أو مسؤوليات يتوافر فيها درجة عالية من التحدي، وخصوصا في بداية الحياة العملية وكذلك العمل في وظائف توسع دائرة المعلومات الوظيفية عن المنظمة ككل.
- الخبرات التي يمكن اعتبارها مقوما لنجاح القيادة في المستقبل مثل أن يعمل الشخص لمدة طويلة في أعمال وظيفية ضيقة المجال ومحددة، مما يجعله يعتاد التركيز على الأهداف القصيرة المدى التي توصل إلى الأهداف بعيدة المدى.

الاتجاه ا لثالث: القيادة تعتمد على الثقافة السائدة في المنظمة

لكل منظمة ثقافة خاصة تختلف بها عن غيرها من المنظمات الأخرة، وأحياناً تختلف مفاهيم الثقافة داخل الإدارات المختلفة في المنظمة الواحدة ولان القيادة تعمل في ومن خلال المنظمات فإنها تتأثر بالثقافة السائدة بالمنظمة سواء بالسلب أو بالإيجاب.
أهمية الثقافة وتأثيرها على عملية القيادة تبدأ من بداية عملية اختيار وانتقاء الأفراد الذين يتوسم فيهم القدرة فهناك:-

- ثقافة تدفع وتشجع على اكتساب وتشجيع القيادات الجديدة.
- ثقافة تدفع إلى الانزواء والتقوقع.

لذلك يكون الشغل الشاغل لأغلب القادة قبل البدء في عملهم هو العمل على تغيير الثقافة السائدة في المنظمة.

كيف نكتشف العناصر القيادية؟

تمر عملية اكتشاف العناصر القيادية بست مراحل أساسية:_

١) مرحلة التنقيب
٢) مرحلة ا لتجريب
٣) مرحلة التقييم
٤) مرحلة التأهيل
٥) مرحلة التكليف
٦) مرحلة التمكين

١) مرحلة التنقيب

- هي المرحلة التي يتم فيها تحديد مجموعة من الأشخاص المطلوب دراسة واقعهم من كل النواحي (الاجتماعية، العائلية، ومراحل النمو والمعيشة والدراسية والنسب الذي ينتمي إليه والخلفية الثقافية والسياسية له ولأفراد عائلته).
- عملية التنقيب عن عناصر القيادة مثل التنقيب عن ا لبترول أو الذهب (تكلف)، لهذا ينبغي أن تأخذ هذا الاهتمام وتوفر لها الموارد اللازمة مها كانت مكلفه.

٢) مرحلة التجريب

- هي المرحلة التي يجري فيها اختبار وتمحيص المجموعة التي تم اختيارها وحصرها في مرحلة التنقيب.
- تكون المجموعة هنا تحت المراقبة والتجربة من خلال الممارسات اليومية والمواقف المختلفة سواء التربوية أو السلوكية أو العلاقات، واختبار القدرات المتوفرة لديهم سواء الذهنية أو الإنسانية أو الفينة ولابد أن يعطى الفرد في هذه المرحلة الوقت الكافي لاستكمال تجربته وإنضاجها وأخذ الفرصة كاملة.

٣) مرحلة التقييم

- وهي المرحلة التي يتم فيها تشخيص ومراجعة وتقييم المجموعة على ضوء عدد من المعايير التي يتم وضعها مسبقا.
- تكتشف جوانب القصور في ا لشخصية والتفاوت في القدرات، ولابد في هذه المرحلة من تحليل جوانب الأداء من كل نواحيه وذلك بالطرق المناسبة.

٤) مرحلة التأهيل

- تقوم الإدارة في هذه المرحلة عن إعداد القادة بتحديد الاحتياجات التدريبية حسب ما تقتضيه الحاجة العملية واختيرا لبرامج التدريبية المناسبة.
- لابد من إحسان اختيار الدربين ذوي الخبرة العملية والتجربة القيادية الطويلة للقيام بالتدريب والتجديد والتطوير للأفكار والمفاهيم والمهارات.

٥) مرحلة التكليف

- مرحلة التكليف هي المرحلة التي تقوم فيها الجهة المسئولة بتفريغ البعض منهم وتعيينهم في مواقع قيادية متفاوتة المستوى والأهمية وتعيينهم لفترات متفق عليها حتى يتبين العنصر القيادي المتميز من خلال العمل الميداني.

٦) مرحلة التمكين

- بعد اتضاح المعالم الأساسية لشخصية كل عنصر قيادي من المجموعة هنا تاتي مرحلة التمكين.
- مرحلة التمكين هي مرحلة التخويل والتفويض للمهام والصلاحيات التي تتناسب مع القابليات القيادية.

مقومات وارين بينيز الأساسية للقيادة

بينيز بروفسور في إدارة الأعمال في جامعة كاليفورنيا الجنوبية ومؤلف كتاب (عندما تصبح قائدا).

المقوم الأساسي	معناه
الرؤية المرشدة	لديك فكرة واضحة عما تريد أن تحققه – مهنيا وشخصيا وتملك العزيمة وعدم اليأس أمام العقبات أو حتى الفشل.
العاطفة	لديك عاطفة كامنة تدفعك نحو تحقيق إنجازات متميزة في المستقبل. بالإضافة إلى رغبة خاصة للاستمتاع بكل ما تعلم
المصداقية	مصداقيتك مشتقة من معرفة الذات والصراحة والنضج. أنت تعرف نقاط قوتك وضعفك، وأنت صادق تجاه مبادئك وقد تعلمت من التجربة العمل ومن مع الآخرين.
الثقة	كسب ثقة الناس.
الفضول	تتساءل عن كل شيء وتريد أن تتعلم بقدر ما تستطيع.
الجرأة	مستعد لقبول المخاطر والتجارب، وتجربة شيء جديد.

المهارات القيادية السبعة ل(بيرت نانوس):

نانوس بروفسور في الإدارة في كلية إدارة الأعمال في جامعة جنوب كاليفورنيا ومدير الأبحاث السابق في معهد الجامعة للقيادة ومؤلف مشارك مع وارين بينيز في كتاب (القادة واستراتيجيات السيطرة).

المهارة الرئيسية	معناه
بعد النظر	نظرك مركز على الأفق البعيد لا تلتفت عنه حتى وأنت تخطو تجاهه.
إدارة التغيير	أنت تنظم سرعة واتجاه وإيقاع التغيير في المنظمة ليصبح نموها وتطورها متوافقا مع سرعة الخطى الخارجية للأحداث.
تصميم المنظمة	أنت تبني هيكل المنظمة لتكون قادرة على النجاح في تحقيق الرؤية المرغوبة.
التعلم المستمر	أنت معلم مدى ا لحياة، وملتزم بتطوير المنظمة المتعلمة دوما.
المبادرة	لديك قدرة لبدء التجارب الجديدة وتحقيق نتائج واضحة فيها.
إدارة التكامل	أنت تلهم الآخرين لتقاسم الأفكار وتبادل الثقة بينهم وللاتصال الجيد والمتكرر والبحث عن حلول مشتركة للمشاكل.
المصداقية العالية	أنت عادل وأمين ومتسامح ويمكن الاعتماد عليك. ومتفهم ومنفتح ومخلص وملتزم بأفضل المبادئ الأصلية.

مميزات القائد ل(جيمس أوتول):

جيمس أوتول نائب الرئيس السابق لمعهد أسبن الشهير حيث تدرب عدد كبير من القادة، وكان أوتول كذلك مديرا لمعهد القيادة في جامعة جنوب كاليفورنيا.

الصفة	معناها
الرؤية المبدئية	أنت لا تفقد رؤية أهدافك أبدا أو تتنازل عن مبادئك وأنت صاحب مبادئ وشخص عملي في نفس الوقت.
الثقة	أنت تعكس قيم وطموحات مرؤوسيك، أنت تقبل ا لقيادة كتكليف وليس كتشريف وتحرص على تقديم الخدمات للآخرين.
الاستماع	أنت تستمع للناس الذين تخدمهم، ولكنك لست أسيرا للرأي العام كما انك تشجع الآراء المخالفة بين مستشاريك وتختبر الأفكار، وتستكشف كل جوانب الآمر.
احترام المرؤوسين	أنت قائد القادة، أنت عملي جدا، ولكنك تؤمن بحماس بكل ما تقول أو تفعل.

نظرية استيقن كوفي (العادات السبعة):

كوفي مؤلف أكثر الكتب مبيعاً في العالم (العادات السبعة للناس ذوي الفعالية العالية).

العادة	معناها
كن إيجابياً	أنت مسئول عن تصرفاتك ولا تلوم الظروف أو الإحداث، لديك تحكم في ردود أفعالك تجاه كل شخص أو كل موقف.
أبدأ ونظرك على الغاية	تستطيع أن ترى بوضوح المستقبل الذي تود تحقيقه، لديك رؤية واضحة إلى أين تريد الذهاب وما الذي تود انجازه، تعيش حياتك طبقا لعقائد ومبادئ راسخة.
أبدأ بالأهم فالمهم	حياتك منضبطة تركز بشدة على النشاطات ذات الأهمية الكبيرة وقد لات تكون مستعجلة مثل بناء العلاقات أو كتابة رسالتك في الحياة أو التخطيط طويل المدى أو الرياضة، أنت قادر أن تقول لا للأشياء التي تبدو مستعجلة ولكنها غير مهمة.
فكر بعقلية اكسب وكسب	أنت تؤمن أن نجاح شخص ما لا يتطلب فشل شخص آخر، أنت تسعى لحلول تكاملية للمشاكل، وتسعى لإيجاد الحلول المفيدة لجميع الأطراف.
أسعى أن تفهم قبل أن تفهم	أنت تسمع بنية جادة وعميقة لتفهم الشخص الآخر عاطفيا وعقليا، أنت تشخص المشكلة قبل أن تصف العلاج.
تكامل	أنت مبدع ورائد، وتؤمن أن الكل أكبر من مجموع أجزائه، وتقدر الاختلافات بين الناس وتحاول أن تبني على هذه الاختلافات، وعندما تواجه بخيارين متناقضين فأنك تبحث عن ثالث أكثر إبداعا.
جدد الطاقة	تسعى للتطوير الدائم المستمر، والإبداع والدقة، وأنت دائم السعي للتعلم وتغذية محاور حياتك الأربعة (الروح، العقل، الجسد، المشاعر).

المميزات الثمانية المرتكزة على المبادئ لستيفن كوفي

الميزة	معناها
التعليم المستمر	أنت تبحث عن التدريب وتحضر الدروس وتستمع وتسأل.
توجيه الخدمة	أنت ترى الحياة "كمهمة" ولست كمهنة.
إشعاع الطاقة الايجابية	أنت مبتهج ودمث وسعيد ومتفائل وايجابي ومتحمس وتثق بقدرات الآخرين.
العدل في معاملة الآخرين	أنت لا تبالغ في ردة الفعل على التصرفات ا لسلبية ولا تحمل الضغائن ولا تحكم على الناس ضمن قوالب جامدة ولا تصدر عليهم أحكاما مسبقة.
تحيا حياة متزنة	أنت متزن ومعتدل وحكيم ومنطقي وواضح ومباشر وغير مناور ونشط جسديا واجتماعيا ومثقف، ولست معصبا أو مدمنا، تتقبل المدح واللوم بطريقة مناسبة، ويسعدك نجاح الآخرين.
ترى الحياة كمغامرة	أنت شجاع ولا تستسلم للهزيمة وتستكشف الحياة بمرونة وتلذذ.
التكامل	أنت تدفع الآخرين للتغيير والتعاون والإنتاج.
تشارك في التدريبات الجسدية والعقلية والعاطفية والروحية لتجديد الذات	تشارك في التدريبات الرياضية، وتحب القراءة والكتابة وحل المشاكل بإبداع، أنت عاطفي ولكن صبور، تستمع بالتفاعل الاجتماعي وتظهر حبا غير مشروط، أنت تصلى وتتأمل وتصوم وتقرأ كتاب الله عز وجل.

آراء ماكس ديبريه حول صفات القيادة

ماكس ديبريه مؤلف كتاب (موسيقى القيادة) ومدير سابقا لشركة هيرمان ميللر.

الصفة	معناها
الاستقامة	أنت مستقيم في كل تصرفاتك.
معرفة قصورك	تثق بقدرات الناس الآخرين، وتسمح للناس الذين يتبعوك أن يعملوا بأفضل قدراتهم.
الفطنة	تبدي نفاذ بصيرة وحكمة وقرارات صائبة.
فهم النفس الإنسانية	تفهم اهتمامات وطموحات وصراعات النفس الإنسانية.
الشجاعة في العلاقات	تواجه ببسالة القرارات الصعبة وتتصرف بأمانة لا ترحم.
المرح	أنت تقبل بصدر رحب اختلافات وجهات النظر وتحب الفكاهة والدعابة.
الطاقة الفكرية والفضول	اندفاعك للتعلم متطرف.
احترام المستقبل واعتبار الحاضر وفهم الماضي	أنت قادر على الرجوع للوراء والتقدم للأمام باستمرار بين الحاضر والمستقبل وتبني على عمل من سبقوك.
القدرة على التنبؤ	أنت لا تتبع الأماني ولكنك تبني على مؤشرات وخطط.
سعة أفق التفكير	رؤيتك لما تستطيع المنظمة أن تنجزه تتسع لتحتوى رؤى الآخرين.
راحة مع غموض	تصنع شيئا ذا معنى من الفوضى.
الحضور	تتوقف لتسأل وتجيب، أنت صبور وتستمع للمشاكل وتسعى لفهم الفوارق الضئيلة. ولا تفوتك الإشارات الخفية.

صفات جون غاردنر للقيادة (مؤلف علم البرمجة اللغوية العصبية)

الصفة	معناها
الحيوية الجسدية	لديك طاقة عالية المستوى وتتحمل جسدياً العمل الطويل.
الذكاء والحكمة	باستطاعتك تجميع المعطيات الصعبة مع المعطيات المحيرة والتخمينات الحدسية للوصول إلى استنتاجات تثبت الأيام صحتها.
الرغبة والاستعداد لتحمل المسؤولية	لديك دافع لأخذ المبادرات في المواقف، تخطو للأمام عندما يحجم الجميع.
الكفاءة	لديك تمكن من المهمة التي بين يديك.
فهم احتياجات أتباعك	لديك فهم واضح للاحتياجات المتباينة لمن يعمل معك.
المهارة في التعامل مع الناس	تقييمك سليم لمدى استعداد أو رفض من معك للتحرك في الاتجاه المرسوم وأنت تفهم دوافعهم والأمور الحساسة لديهم.
الرغبة في الانجاز	لديك ضغط متواصل لتحقيق النتائج.
القدرة على التحفيز	لديك قدرة جيدة على الحوار والإقناع وتحريك الناس نحو الأهداف.
الشجاعة والحزم والثبات	أنت مستعد لتحمل المخاطر ولا تستلم أبدا وتبقى سائرا على الدرب.
القدر على كسب ثقة الناس	لديك قدرة فائقة على نيل ثقة الناس والمحافظة عليها.
القدرة على الإدارة واخذ القرارات وترتيب الأولويات	تؤدي الواجبات التقليدية للقيادة مثل تشكيل الأهداف وترتيب الأولويات وتحديد اتجاه العمل واختيرا المساعدين وتفويضهم بصورة ايجابية.
الثقة	ترشح نفسك للمسئوليات القيادية باستمرار ولديك ثقة بأن الآخرين سوف يتصرفون بصورة ايجابية تجاه عرضك للقيادة.
الهيمنة والسيطرة	لديك دافع قوي لتولي زمام الأمور.
التكيف والمرونة	تستطيع الانتقال ببراعة وبدون تردد من تكتيك فاشل إلى أسلوب آخر، وإذا لم ينجح فما زال بإمكانك الانتقال إلى آخر.

مبادئ القيادة لجوليانو

يتكلم جوليانو عن مبادئ القيادة التي بواسطتها تستطيع أن تلهم وتكبر وتنجز وتنهي وتبدع في إيجاد الأهداف وإيجاد الحلول.

المبدأ	معناه
القيادة مهارة	لذلك يمكن صناعة القادة
طور وأوصل المعتقدات القوية.	المعتقدات القوية هي مصدر التحرك وقيادة الناس إلى الأهداف السامية. لذلك يجب المحافظة على هذه المعتقدات وتطوير على أسس علمية ومبادئ الكون.
كن متفاءل	التفاؤل مبدأ يودي إلى نتيجة حسب السنن الكونية لذلك دائما كن متفاءل حتى تستطيع أن تصل إلى أهدافك.
كن شجاعا	الشجاعة هي التوازن بين حقوق الذات ومراعاة مشاعر الآخرين. وكذلك التقدم حينما يتردد الناس للوصول إلى الأهداف السامية.
كن صاحب أخلاق عالية	الأخلاق هي جزء من القيم التابعة للعقيدة القوية التي تولد السلوك الصحيحة للوصل إلى الأهداف السامية. لذلك كن رائع في اختيار الأخلاق العالية.
اعد بمثابرة ومواظبة وإصرار.	الإعداد القيادي للوصول إلى الأهداف يجب أن يتم بإصرار ومثابرة وعدم التهاون حتى تستطيع الوصول.
افهم وتفهم العمل الجماعي.	يجب على القائد أن يفهم دائم مبادئ العمل الجماعي وما هو دورة وكيف يتعامل مع الفريق.
كن قادر على الاتصال باحتراف.	فن الاتصال مع كل من حولك ابتدأ بنفسك ومن ثم الآخرين في جميع مجالات حياتك وتحديد الوحدة التي تقودها.

القوانين التسعة لبلانك حول القيادة

- القائد له أتباع مخلصون وحلفاء مستعدون.
- القيادة حقل للعلاقات المتداخلة.
- القيادة تحدث كحدث.
- القادة يستخدمون التأثير خارج السلطة الرسمية.
- القادة لا يعملون وفق سياسات المنظمة المحدودة.
- القيادة تشتمل على المخاطر وعدم التأكد.
- ليس كل شخص سيقوم بأتباع مبادرات القائد.
- الوعي والقدرة على التعامل مع المعلومات تصنعان القيادة.
- القيادة عملية تتأثر بخلفية كل شخص حيث يتعامل القادة والأتباع مع المعلومات ويفسرونها حسبما يريدون.

الأسئلة الخطاء والأسئلة الصواب

يقول بلانك "معظم الناس الذين يطمحون أن يقودوا يسألون الأسئلة الخطاء مثل

- "كيف أقود؟" أو "ماذا يجب على أن أفعل لكي أصبح قائد ؟" وهي تعبر عن الاعتقاد الخاطئ بأن القيادة مكونة من أجزاء.
- والأسئلة الصواب هي "كيف أجعل الآخرين يتبعونني؟"،"ما هي احتياجات الآخرين؟"،"وكيف أكسب الحلفاء؟".

وري بيث جونز مؤلف كتاب "المسيح القائد عليه السلام" توضح النقطة كما يلي:

- "القادة الذين ينوون تحقيق إنجازات تستحق الذكر يجب عليهم أن يجعلوا الآخرين يشاركون في قضيتهم لكننا نجد العديد من المدراء لديهم أعادا كبيرة من الموظفين المسجلين على الورق ولكنهم ليسوا منخرطين عاطفيا في المهمة".

الفصل الثاني
التخطيط الاستراتيجي

التخطيط الإستراتيجى

مقدمة: خريطة الطريق

الرسالة

الرؤية

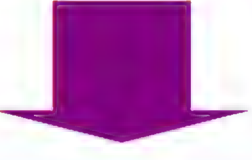
القيم

الاهداف الاستراتيجية و الاستراتيجيات

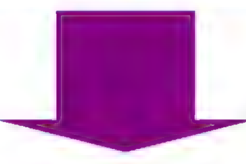
بطاقة الاداء المتوازن

المبادرات

الأهداف والخطط



النتائج الاستراتيجية المتحققة من تطبيق البطاقة



تنمية وتطوير مهارات الموظفين

العمليات المؤثرة والفعالة

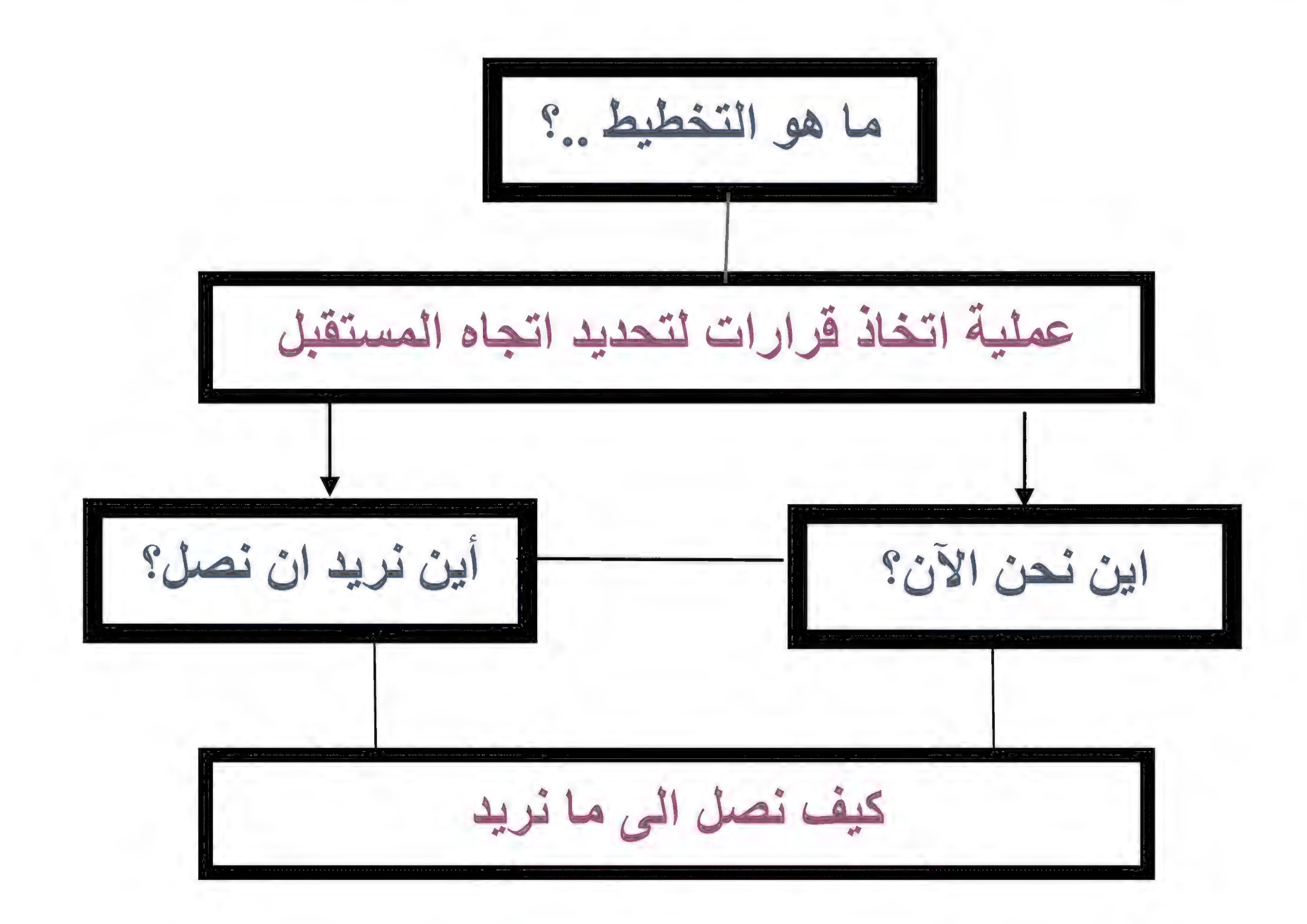
كسب رضا العملاء

قبل ان نبدأ بالتعريف عن التخطيط الاسترتيجى يجدر بنا ان نعرف قسمي هذه الكلمة يعنى التخطيط والاستراتيجية

مفهوم التخطيط:

تعددت التعريفات حول كلمة التخطيط وقد عرفت بأنها:-

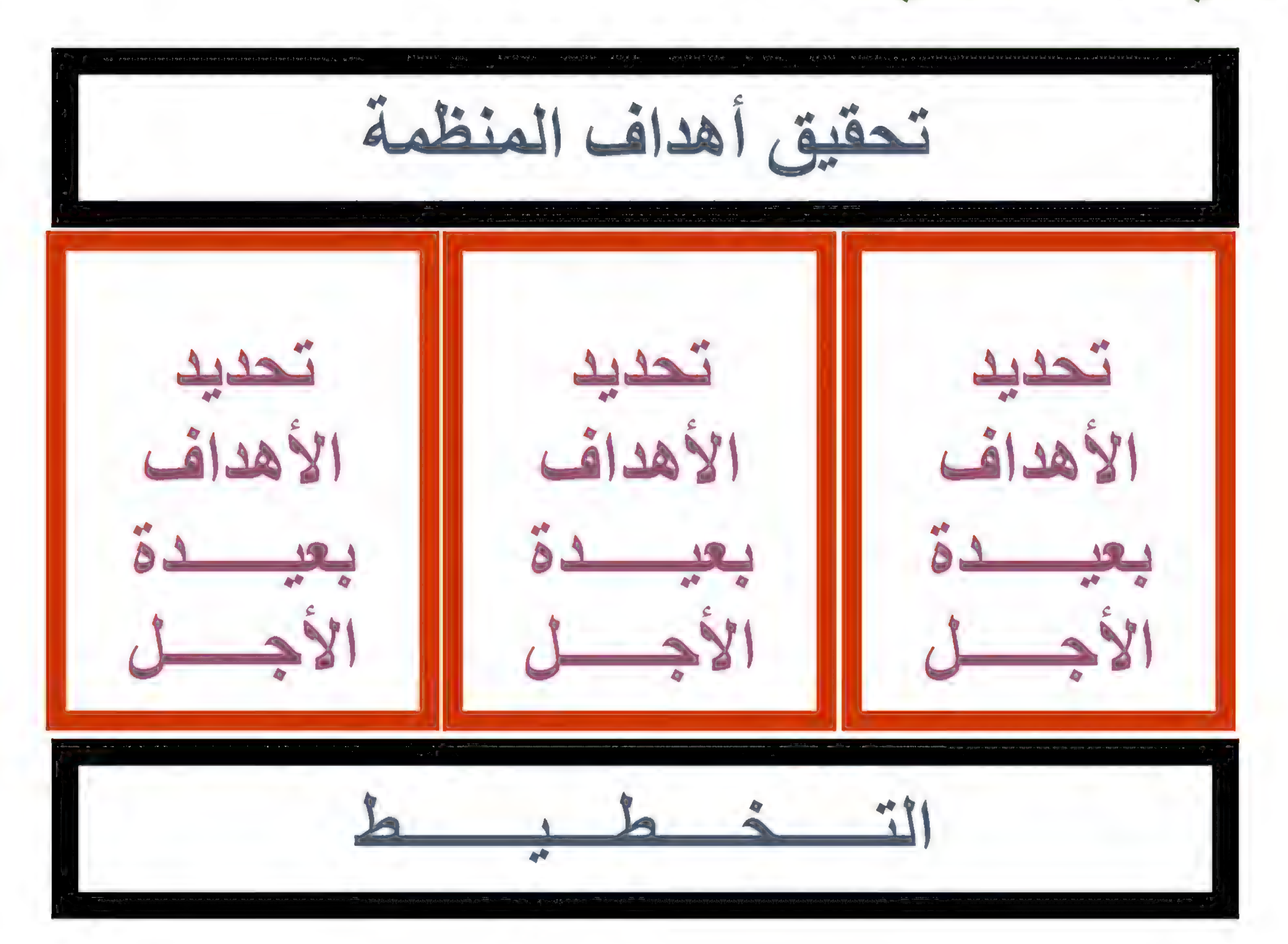
- عمل افتراضات عما ستكون عليه الأحوال فى المستقبل ثم وضع خطة تبين الأهداف المطلوب الوصول إليها ,والعناصر الواجب استخدامها لتحقيق الأهداف وكيفية استخدام هذه العناصر وخط السير والمراحل المختلفة الواجب المرور بها والوقت اللازم لتنفيذ الأعمال.
- انها عملية تطوير أهداف المنظمة وأهداف وحدتها الفرعية وكذلك تطوير وتسمية بدائل العمل للوصول إلى تلك الأهداف ويتم عمل ذلك فى إطار منظم لتقيم المخاطر الخارجية والفرص المتاحة والمراجعة الداخلية لعناصر القوة والضعف.
- وكما عرفه المفكر الأمريكي نوناس شيلينج فى كتابه نظام التخطيط ووضع البرامج قال " التخطيط عملية تحديد الأهداف المنشودة وتحديد الطرق للوصول إلى هذه الأهداف"
- تعرفه دائرة المعارف البريطانية بأنه تحديد للأهداف المرجوة على ضوء الإمكانيات المتيسرة الحالية والمستقبلية وأساليب وخيارات تحقيق هذه الأهداف



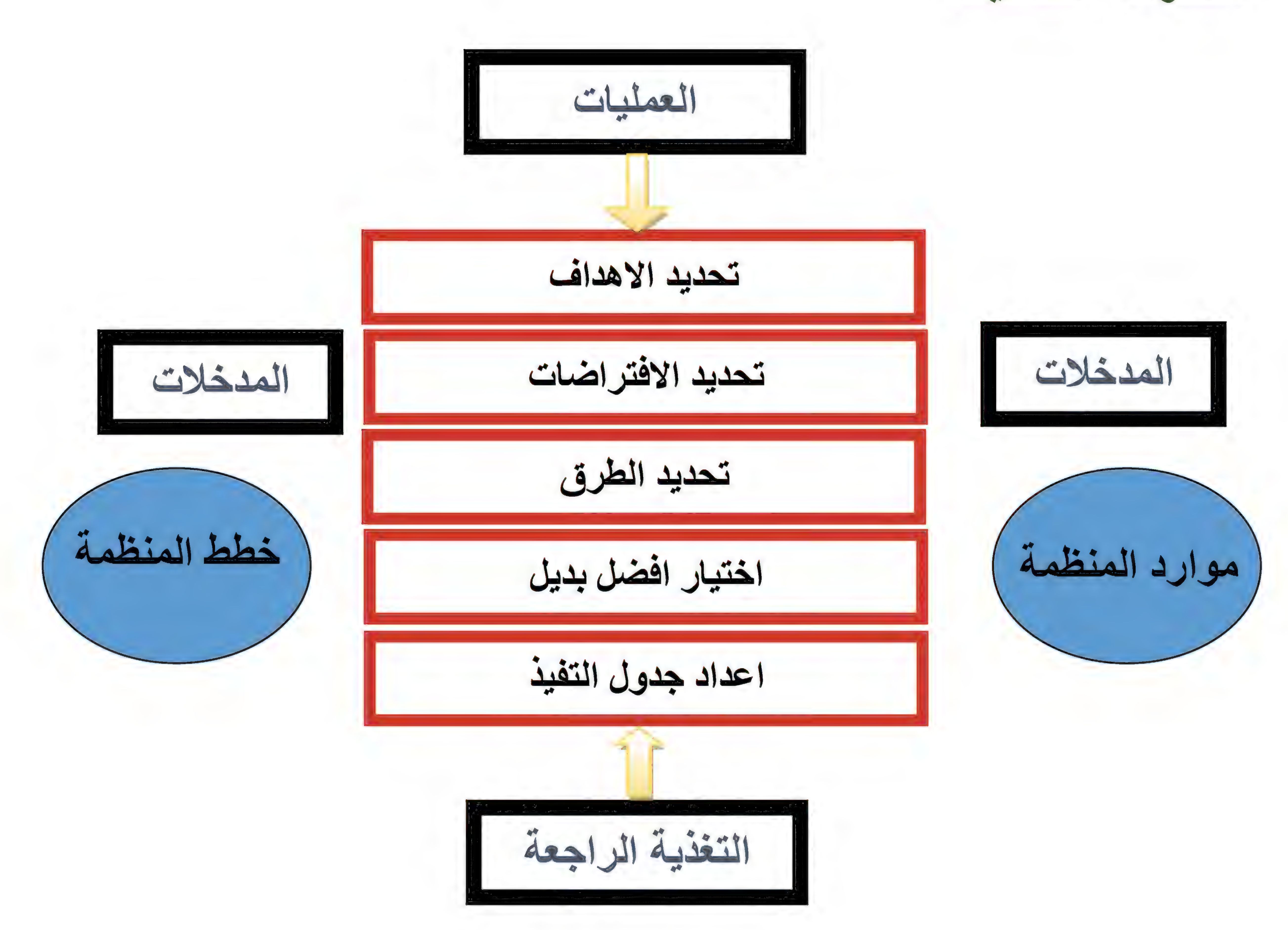
اهمية التخطيط:

	الاهمية
١	وضوح الرؤية وتحديد الأهداف
٢	استخدام أمثل للموارد والامكانيات
٣	تحقيق التكامل بالتنسيق
٤	تحديد الأولويات بما يتفق مع الاحتياجات
٥	السيطرة على مشاكل التنفيذ
٦	تخفيض المخاطر المتوقعة

مبدأ سيادة التخطيط



منظومة التخطيط



الوضع النموذجي للتخطيط

الوضع النموذجي للتخطيط

خطة بعيدة المدي (٥ سنوات) أو أكثر

مستوى التخطيط الاستراتيجي

استراتيجية المنظمة أو الشركة الأم

استراتيجية المنظمة أو الشركة

خطة قصيرة المدى (سنة واحدة)

مستوى التخطيط الاستراتيجي

خطط القطاعات

خطط الادارات

خطط الاقسام

خطط الشعب

خطط الافراد

الإستراتيجية:

نقلت كلمة الاستراتيجية من الحضارة اليونانية عن كلمته الأصلية إستراتيجيوس strategies و التى تعنى علم الجنرال. وارتبط مفهومها بشكل صارم بالخطط المستخدمة لإدارة قوى الحرب ووضع الخطط العامة في المعارك.

وقد اختلف فى مفهوم كلمة الاستراتيجية عبر التاريخ وفقا لتطور التقنية العسكرية فى كل العصور كما أنها تختلف بإختلاف المدارس الفكرية والسياسية ولهذا يصعب تعريف شامل ومانع لهذه الكلمة لكن سنأخذ بعد التعريفات التى وردت حول هذه الكلمة

عرفت هذه الكلمة بأنها : فن التخطيط لحملة ما وتوجيهها وهى الأسلوب الذى يسعى إليه القائد لجر عدوه إلى المعارك .وقد عرف دليل ضباط أركان القوات المسلحة الأمريكية لعام ١٩٥٩م بأنها فن وعلم استخدام القوات المسلحة للدولة لغرض تحقيق أهداف السياسة العامة عن طريق استخدام القوة أو التهديد بإستخدامها

وكما عرفت به المدرسة المصرية أنها أعلى مجال في فن الحرب وتدرس طبيعة وتخطيط وإعداد، وإدارة الصراع المسلح وهى أسلوب علمى نظري وعملي يبحث وسائل إعداد القوات المسلحة للدولة واستخد امها فى الحرب معتمدا على أسس السياسة العسكرية كما أنها تشمل نشاط القيادة العسكرية العليا بهدف تحقيق المهام الاستراتيجية للصراع المسلح لهزيمة العدو.

وحديثا أحدثت هذه الكلمة معنى مختلفا وصارت مفضلة الإستخدام لدى منظمات الأعمال خاصة الحديثة منها.

ويعتبر المفهوم الاستراتيجية من المفاهيم المتداولة في العلوم الإجتماعية والسياسية والعسكرية والإقتصادية التى تستخدم للدلالة على أكثر من معنى واحد فكلمتا استراتيجية واستراتيجى تستخدمان استخداما واسعا من قبل الباحثين والمتخصصين فى شتى العلوم. حتى أن بعض الجامعات الأوروبية والأمريكية تضم الآن أقساما متخصصة لدراسة الاستراتيجية أو مراكزاو معاهد للأبحاث الاستراتيجية ولم ينقل إلى دولنا بدرجة كافية حتى الآن حيث مازالت الدراسات الاستراتيجية ضعيفة وفى كل المجال وتسيربطريقة بطيئة ومتأنية.

الاستراتيجية هي:-

- **منهجية أو أسلوب للعمل.**
- **خطة شاملة لتحقيق الأهداف.**
- **إطار عام يحكم سياسات المنظمة في مختلف المجالات.**
- **الإطار العام الذي تتبلور فيه الرسالة والرؤية والأهداف الاستراتيجية.**

إذا كان الهدف هو النهاية المطلوب الوصول إليها فإن الاستراتيجية هي الطريق الموصل إلى هذه النهاية.

التخطيط الإسراتيجى:

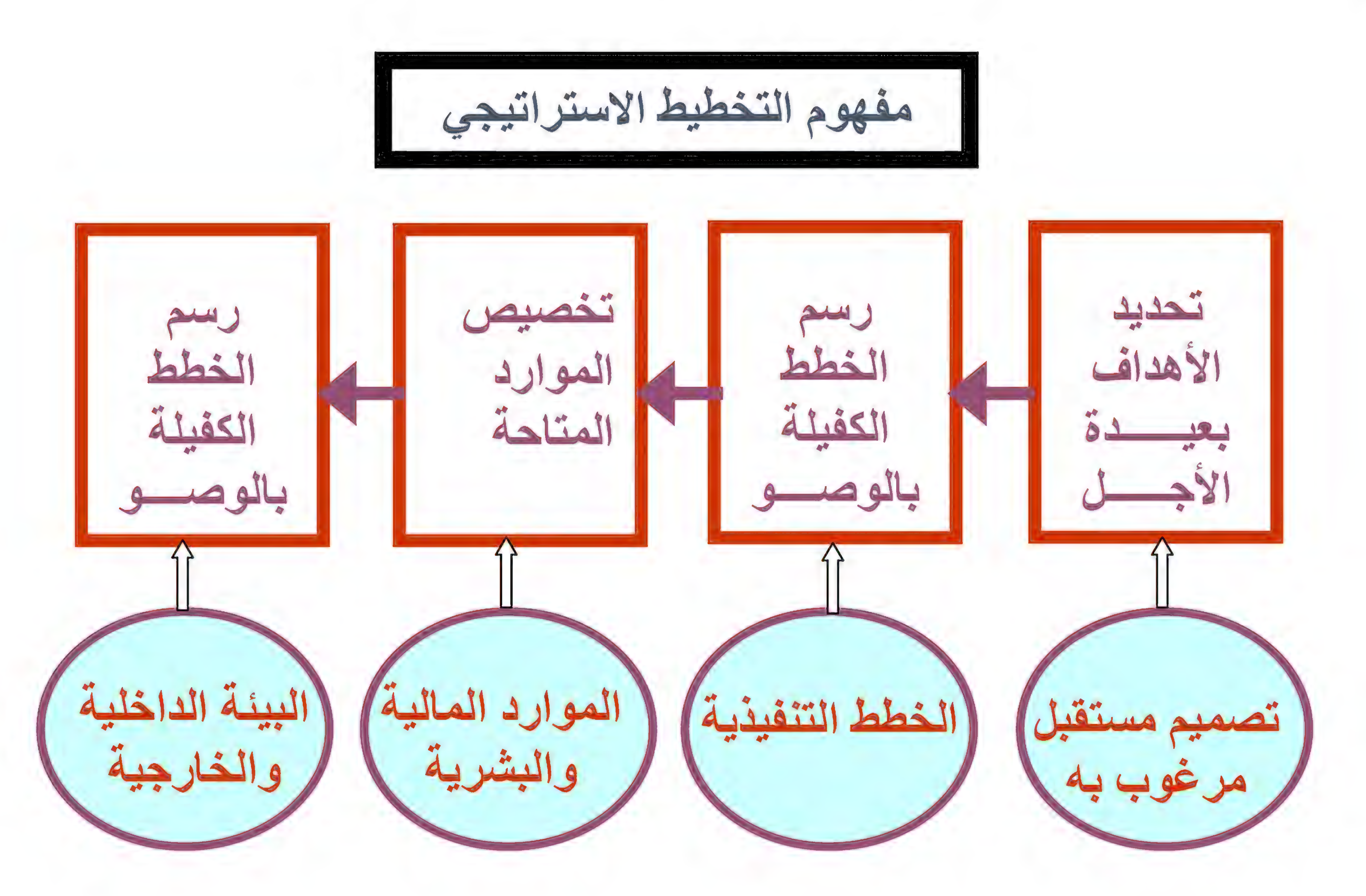
عرف التخطيط الإستراتيجي بأنه: عملية متواصلة ونظامية يقوم فيها الأعضاء من القادة فى المنظمة بإتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المنظمة وتطورها بالإضافة إلى الإجراءات والعمليات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل المنشود وتحديد الكيفية التى يتم بها قياس مستوى النجاح في تحقيقه.

التخطيط الاستراتيجي هو عملية اختيار أهداف المنظمة وتحديد السياسات والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق الأهداف وتحديد الأساليب الضرورية لضمان تنفيذ السياسات والاستراتيجية الموضعة ويمثل العملية التخطيط طويلة المدى التى يتم اعدادها بصورة رسمية لتحقيق اهداف المنظمة.

وعرف أيضا بأنه العملية التى يتم بواسطتها تصور مستقبل المؤسسة وعملية تطوير الوسائل والعمليات الضرورية لتحقيق هذ المستقبل وتضع أجوبة صحيصة وكاملة للأسئلة التالية:-

١. اين نذهب فى مسيرتنا؟
٢. ما هى النقطة أو المنطقة او البيئة أو المرحلة التى نذهب إليها فى كيفيتها وشروطها وظروفها؟
٣. كيف نصل إلى ما نريد؟

ويهتم التخطيط الاستراتيجي بالشئون العامة للمنظمة ككل، ويبدأ التخطيط الاستراتيجي ويوجه من قبل المستوى الإداري الأعلى ولكن جميع مستويات الإدارة يجب ان تشارك فيها لكي تعمل.



غاية التخطيط الاستراتيجي هو-:

١. إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسؤليات للمنظمة ككل
٢. إيجاد مشاركة متعددة المستويات في العمليات التخطيطية
٣. تطوير المنظمة حيث تألق خطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض.

الفرق بين التخطيط والتخطيط الاستراتيحي

هناك بعض الأفراد والمؤسسات إذا نظرنا إلى واقعهم يخلطون بين التخطيط والتخطيط الاستراتيجي فلذا لا بد من تبين ذلك.

وتتمثل في النقاط التالية-:

١. التخطيط بمفهومه العادى يعمل على التنبوء بالمستقبل أما التخطيط الاستراتيجي فهو يسعى إلى تشكيل المستقبل.
٢. التخطيط بمفهومه العادي غالبا ما يجاري الواقع و التخطيط الاستراتيجي عكس ذلك .
٣. التخطيط العادي غالبا ما يسعى إلى بلورة أهداف محددة لا تحتاج إلى فترة زمنية طويلة لتحقيقها عكس التخطيط الاستراتيجي الذي يسعى إلى تحقيق أهداف كبرى وطموحة لا يمكن تحقيقها في فترة زمنية قصيرة
٤. غالبا ما يرتبط التخطيط العادي بالبيئة المحلية بينما يوجد التخطيط الاستراتيجي يمتد ليشمل البيئة الدولية

تطور التخطيط الاستراتيجي

١) المرحلة الأولى : الجذور التاريخية القديمة للتخطيط الاستراتيجي:

يعد مفهوم التخطيط الاستراتيجي قديما في الفكر البشري ، إشتقت كلمة الاستراتيجية من الكلمة اليونانية وهى strategic والتى تعني علم الجنرال وهي مكونة من أبعاد ثلاثة وهي-:

الجنرال: هو ذلك الشخص الذي يتصرف بصورة حازمة حيث أن الوصف الوظيفي لدوره هو اختيار الطريق الأنسب الواعد لتحقيق ميزة تنافسية من نوع خاص.

الجنرال: هو ذلك الشخص الذي يتصرف وهو يعلم أن هناك قوى أخرى فى المسرح الأوسع حوله تؤثر وتتأثر بطريقة في التصرف واتخاذ القرارات.

الجنرال: هو ذلك الشخص الذي يمتلك حسا عميقا بالزمن ومتى يجب أن يتصرف ؟ وهو يدرس خططه وتحركاته الاستراتيجية بعمق وينفذها في أوقاتها المناسبة بحيث تعطي النتائج المرغوبة.

٢) المرحلة الثانية :- مفهوم التخطيط الإستراتيجى بعد الحرب العالمية الثانية:

برز المفهوم التخطيط الاستراتيجي ابتداء من خمسينات القرن العشرين على أيدي رجال الأعمال وعلماء الإدارة ، وذلك تحت مسمى "الاستراتيجية الإدارية".

وفي فترة ما بين ١٩٦١ - ١٩٦٥ م استخدم نظام التخطيط الاستراتيجي في وزارة الدفاع الأمريكي وأحدث نجاحا كبيرا مما دعا الرئيس الأمريكي ليندون جونسن إلى إصدار توجيهات في شهر أغسطس عام ١٩٦٥م بتطبيق النظام الاستراتيجي في كل الأجهزة الفيدرالية للحكومة الأمريكية تحت اسم "نظام التخطيط والبرامج والموازنة." وفي نفس الستينات أدخلت أغلب كليات إدارة الأعمال منهج التخطيط الإستراتيجي ضمن مقراراتها تحت اسم "السياسات الإدارية" وظل كذلك إلى أن استبدل ذلك بمفهوم التخطيط الاستراتيجي قبل نهاية الستينات

ثم عبر مفهوم التخطيط الاستراتيجي حدود الولايا ت المتحدة الأمريكية قبل نهاية الستينات إلى كل من أوربا والدول النامية

٣) المرحلة الثالثة:- مرحلة ما بعد الستينات:

في عام1976 م عرض وهلين وهنجر مفهومهما للتخطيط الاستراتيجي من خلال بحث أجرياه وانتهيا فيه إلى نموذج شامل للمفهوم أي: مفهوم التخطيط الاستراتيجي.
وجاء كنبر و تربجو بفلسفة الدفع أي: مصادر القوة لشركة تساهم في صياغة الأهداف الشاملة وأهداف الوحدات المكونة مع الأخذ في الاعتبار أن الأهداف الشاملة تعتبر الجسر ما بين الاستراتيجية الشاملة comprehensive strategy وأهداف الوحدات المكونة لها.
ثم جاء الأستاذ أومايا وأصدر كتابه " العقل الإستراتيجي" الذي أحدث نقلة كبيرة فى نمو وتطور المنهج الاستراتيجي المعاصر في الإدارة وذلك في عام١٩٨٥م.
وفي عام ١٩٩١م جاءت نظرية جون ثومبسون حول تطوير الوعي الاستراتيجي strategic awarenessانطلاقا من تشخيص التغير الشامل للمنظمة المرتبطة بصياغة الاستراتيجية وتمحورها حول تحديد المسار وطريقة الوصول إلى الهدف مؤكدا أن المنافسة وتميز الأداء المقرون بالإبداع والابتكار تشكل الأبعاد الثلاثية المترابطة.
وفي نفس العام أصدر الأستاذ لينش أوهامى مع مجموعة من العلماء كتابا بعنوان" الاستراتيجية : التخطيط الإستراتيجي" توصلوا إلى أن تحديد الأهداف وصياغة الاستراتيجية ينبغي أن تتم من منطلق الزبائن والسلعة والقيمة المضافة وليس من منطلق التغلب على المنافسين وقالوا يتركز فكرة الاستراتيجية المعاصرة على صقل وتكريس واستغلال مواهب الشركة القابضة وشركاتها التابعة في التأكيد على جوهر الاختصاص لتركيز استمرارية النمو والتطور ضمن البيئة العالمية الجديدة.

وبعد هذ التاريخ بعام أصدر الأستاذ جورج يب- وهو أستاذ فى جامعة كاليفورنيا – كتابا انتقد فيه الشركات العالمية متعددة الجنسيات من خلال أنها لم تبدل مفاهيمها نحو العالمية ولا تملك استراتيجية عالمية شاملة، وشملت دراسته كل من شركة كوكا كولا ، وماكدونالد،

وغيرهما من الشركات العالمية وانتهى إلى ضرورة قيام هذه الشركات بتغيير مفاهيمها ونهجها من أجل مواكبة التغيرات في العالم عن طريق الترابط المتبادل بين جميع فروع الشركة في العالم لتقليل التكاليف والتنميط والاستفادة من التعليم الذاتى.

وأخيرا تجربة شركة general electric حول مفهوم التحطيط الاستراتيجي بعد أن تولى قيادتها جاك ويلش حيث دعا إلى النقاط التالية:-

١) تشجيع المبادرة الفردية ومنح الثقة إلى العمال مع تفويض الصلاحيات
٢) التخلي عن التقنية المتدنية والمكانيكية المتخلفة والهيكلية الوظيفية المضيعة
٣) الإلتزام بالجانب الاستراتيجي للخيارات المطروحة
٤) فهم معادلات السوق الحديثة والمعقدة
٥) التأقلم مع المستجدات ومع معطيات الحضارة والتطور
٦) اعتماد مبدأ شركة بلا حدود حيث يسمح بفتح المجال أمام الجميع للمساهمة بأفكارهم كشركاء حقيقين وفاعلين فى مسار العملية الإنتاجية.

ويمكن ان يصنف بطريقة أخرى مراحل تطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي وذلك في أربع مراحل:

الأولى :- مرحلة التخطيط الاستراتيجي الذي يعتمد على الأساس المالي أعداد وتنفيذ الموزنة السنوية ويتكون من الأهداف المالية في الإيرادات والتكاليف.

الثانية :- مرحلة التخطيط الذي يستند على التنبؤ لسنوات عديدة قادمة وتزداد أهمية دراسة البيئة الخارجية وعومل تأثيرها على المنظمة الإستخدام الأمثل للموارد والحكمة في إدارة المراكز التنافسية للمنظمة.

الثالثة:- مرحلة التخطيط الموجه خارجا أي محاولة فهم حقيقة السوق وواقعيته وظواهره بالإعتماد المحوري على التنبؤ بالأساليب الأكثر استجابة للمستهلكين والسوق وتحولاتها.

الرابعة:- المرحلة التكاملية بين الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الإستراتيجى وتتسم تلك المرحلة بالموصفات الأتية:

١) عمومية التفكير الاستراتيجي في جميع المستويات الإدارية
٢) ملية التخطيط المكتشف والعميق والمرن والخلاق
٣) وجودالقيم المساعدة أو المساندة بروح الفريق والإتصال المفتوح بغية تبادل المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة.

مــراحل التخطيط الاستراتيجي

المرحلة الاولى : الاعداد والتخطيط

- تحديد فريق التخطيط وتحديد المسؤوليات وتوزيع الصلاحيات على اعضاء الفريق.
- تفريغ الفريق (كلياً أو جزئياً)، ووضع جدول اللقاءات وأماكنها.
- تحديد المدة الزمنية اللزمة لانجاز مشروع الخطة.
- تحديد المتأثرين بعملية التخطيط وتحديد أدوارهم.
- الوعي بالبيئة التنافسية.
- دراسة ظروف العمل المحيطة والتعرف على خطط التنمية الاجتماعية والاقتصادية.
- الوعي بنموذج التخطيط الاستراتيجي العملي وخطواته.
- تفهم العوامل التي تساعد على نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي.
- تحديد الأمور المطلوبة من المنظمة وقيادتها لدعم عملية التخطيط.
- تحديد المعلومات المطلوبة وإجراءات تجميعها وتصنيفها.
- ضمان مشاركة الادارة العليا والتزامها بعملية التخطيط.

ملاحظة: تحديد مدة الخطة الاستراتيجية

- المنظمات الصغيرة: ٥ سنوات (أقل من ١٠٠ موظف)
- المنظمات المتوسطة: ١٠ سنوات (من ١٠٠ - ٥٠٠ موظف)
- المنظمات الكبيرة والدول: ٢٠ سنة (أكثر من ٥٠٠ موظف)

المرحلة الثانية: استعراض القيم

- تعريف القيمة:-
  - الاهمية أو الأولوية التي نعطيها للناس، الأشياء، الأفكار والمبادئ.
  - مرتبطة بالمعتقدات والمثل العليا التي نختارها لأنفسنا والتي تولد سلوكياتنا اللاوعية.
  - ذاتية، شخصية، مبنية على الكيفية التي نرى بها العالم من حولنا.
  - متأثرة بالتنشئة والتربية والمجتمع والتأمل الشخصي العميق.
- خطوات اختيار القيم:-
  - مقارنة القيم الفردية.
  - الاتفاق على القيم المشتركة للمنظمة التي تولد السلوكيات التي تكون اطارا لجميع الانشطة التي تودي الى تحقيق الاهداف.
- ملاحظات حول اختيار القيم
  - فحص الافتراضات التي قامت عليها القيم والفلسفات.
  - تفهم ثقافة المنظمة.
  - تحديد اهتمامات وقيم ومصالح المساهمين والمتأثرين.

تمرين القيم:

على كل مجموعة اختيار القيم التي تناسب المنظمة؟

المرحلة الثالثة: تحديد رؤية المنظمة

الرؤية Vision : - هي صورة تخيلية ذهنية او حلم نصبو اليه مستقبلا بصفة عامة

- ❖ من نحن وماذا نريد ان نكون في المستقبل
- ❖ النتيجة النهائية التي تسعى شخصياً لصنعها، يعني هو ما تود الوصول إلية. والرؤية كلمة عامة للاهداف .
- ❖ تركزعلى الرغية في التميز والتفوق والابداع
- ❖ تشد وتجذب العاملين وتشحذ الهمم لتحقيقها
- ❖ يجب ان تكون واقعية وقابلة للتحقيق

صياغة الرؤية

١) كيف تريد للمنظمة أن تبدو بعد عشر سنوات من الآن؟

٢) ما هي صورتها بعد عشر سنوات؟ هذه الصورة ينبغي أن تكون مختلفة عما هي عليه الآن.

٣) هل الاتجاه الذي رسمته هذه الصورة هو الاتجاه الصحيح؟

٤) هل هناك شيء ينقصك في هذا التوجه؟

٥) هل هذا التوجه يقوي التزامك ويحفزك؟

٦) هل تثير فيك هذه الصورة تجاوبا في مشاعرك وعواطفك تجاه الأمن العام؟

٧) هل هذه الرؤية ممكنة وقابلة للتحقيق؟

٨) هل هذه الرؤية مفهومة ويمكن استيعابها من الفرد العادي وتثير دافعيتهم للعمل؟

عوامل مساعدة لصياغة الرؤيا

١) ما هو شكل النجاح المطلوب أن تحققه المنظمة؟

٢) ما هي الفرص المتاحة أمام المنظمة والتي لم تأخذ بها بعد؟

٣) ما الذي يمكن أن تفعله المنظمة إذا توافرت لها موارد اكبر؟

٤) ما الذي تريد أن تُعرف به المنظمة في مجتمع الأعمال في الواقع والمستقبل؟

٥) ما هي ثقافة المنظمة ؟

صفات الرؤيا الجيدة

١) تكون طموحة .. حيث ينبغي إيصالها إلى العاملين على مستويين:

- المستوى العقلي والإدراكي
- مستوى عواطفهم ومشاعرهم.

٢) واضحة بحيث يستطيع الفرد أن يراها وان يتصورها في مخيلته حتى يمكن العمل على تحقيقها.

٣) أن تصف مستقبلا أفضل .. فالعاملون يتفاعلون مع الرؤية حينما يجدون المستقبل الذي تصوره لهم يقدم لهم شيئا يريدونه وليس شيئا بيديهم الآن.

٤) أن يتم اختيار كلماتها بعناية وتفكير وان يتم وزن الدلالات الخاصة بكل عبارة فلا تكون مملة ولا سطحية باهتة ولكن صادقة ومخلصة حتى تثير الطموح لدى من يقرؤها وتدفعه إلى العمل كما أن هذه الكلمات ينبغي أن تعكس قيم المنظمة التي تريد إرساءها.

تمرين اجراءات وضع الرؤيا

١) يحدد الرئيس مع فريق الخطة كم المدة التي سنخطط لها (٥ أو ١٠ أو ٢٠ سنة)

٢) يطلب الرئيس من كل عضو كتابة رؤيته الشخصية حسب توقعاته ومعرفته بالمنظمة ومحيطها آخذا بعين الاعتبار التوقعات للتغيرات التي يمكن أن تحدث.

٣) يجتمع الفريق ويقارنوا ما كتبوا ويحصروا نقاط الاتفاق والاختلاف، ومجالات العمل التي بقت وتلك التي ألغيت أو أضيفت.

٤) يعمل الفريق معا للوصول إلى اتفاق حول ماذا يمكن أن يتحقق في كل مجال من مجالات العمل (انظر شرح المجالات لاحقا).

٥) يعمل الفريق على كتابة عبارة موجزة تلخص الطموحات والآمال التي يرغب الفريق في أن تحققها المنظمة (وهذه هي الصورة المنشودة للمستقبل المرغوب).

٦) يكتب الفريق شرحاً تفصيلياً لمقصوده في كل جزء من الرؤية ويضع مؤشرات عملية قابلة للقياس تعطي للمنظمة علامات واضحة بأن الرؤية قد تحققت.

نص الرؤيا

المرحلة الرابعة: تشكيل الرسالة

الرسالة Mission

فقرة قصيرة تعبر عن غاية المؤسسة وهي تجيب على عدد من الاسئلة:

- ❖ لماذا وجدت المؤسسة وما عمل رئيسها
- ❖ لمن تقدم المؤسسة خدمتها او منتجاتها
- ❖ كيف تؤدي المؤسسة عملها وتقدم خدماتها

❖ المهمة أو الدور وهي ما تود أن تسير عليه في الحياة وتقول لشخص: " ما رسالتك في الحياة.... أو دورك في الحياة؟؟" والرسالة دائما تكون عن شيء عام وطريق دائم.

❖ غير محددة بهدف. مثال »**رسالتي أن أعلم الناس**» فذلك شيء لا ينتهي».

❖ غاية. – نوعية - تُحسس وتُستشعر.

وتتصف الرسالة بان تكون واضحة وبسيطة ، وبرغم بساطتها لا تكون ساذجة او قاصرة ، تحث على التغيير ، ذات طبيعة طويلة الأمد.

صياغة الرسالة

الرسالة تصف الحاضر وتصف المنظمة اليوم وما الذي تفعله لتحقيق وتنفيذ رؤيتها للمستقبل.

١) عن طريق الإتفاق في الرأي تكون الصياغة لرسالة المنشأة في صورة مختصرة ودقيقة توضح سبب وجود هذة المنشأة ويكون التعبير عن ذلك في:

- ضوء الإلتزام بالجودة
- والإستجابة لمتطلبات المستفيد .

٢) تنبع أهداف المنشأة الاستراتيجية من رسالتها السابق صياغتها وأن تكون مركزة لتحقيق الرؤيا.

صفات الرسالة

١) الرسالة مستمرة ، تأتي كفعل ، مثل:

- مساعدة
- رفع
- تحقيق
- تأمين
- إسعاد
- تقوية
- تعليم

٢) الرسالة في المضارع وليست في الماضي ، ولا في المستقبل ، بل هي الآن وكل زمان.

٣) الرسالة مختصرة ولكن تشتمل على عدة معاني.

٤) تصاغ الرسالة حول عنصر أو أكثر من العناصر التالية:

- المتعاملين .. من هم المتعاملين مع المنظمة؟
- الخدمات... ما هي أنواع الخدمات التي تقدمها المنظمة؟
- المكان.. أين تمارس المنظمة أنشطتها؟ محليا / إقليميا/ عالميا.
- الصورة العامة: ما هي الانطباعات عن المنظمة و هويتها؟
- الفلسفة: ما هي القيم والمعتقدات التي تسود العمل بهيئات المنظمة
- المشاركة المجتمعية: ما هي الالتزامات نحو تحقيق الأهداف التنموية؟
- التقنية: ما هي التقنيات المستخدمة في أداء العمل؟

٥) خصائص الرسالة

- أن تكون واضحة وسهلة الفهم من قبل الجميع.
- أن تأتي مختصرة وقصيرة يسهل تذكرها.
- قابلية التحويل إلى خطط وسياسات وبرامج عمل.
- تصف المؤسسة من حيث (ما هي أهدافها ومن هم جمهورها وكيف ستحقق ما تريد) (What, Who, How, and Why)
- إمكانية التطبيق والاستفادة من المواد المتاحة.
- مراعاة الظروف المجتمعية والبيئية الحالية والمتوقعة.
- إشباع احتياجات العاملين بالمنظمة والمستفيدين من خدماتها.
- تحقيق التكامل بين مختلف وحدات العمل بالمنظمة.
- الوضوح ودقة التعبير والإيجاز في الصياغة.
- مراعاة عوامل النمو والتوسع المتوقعة مستقبلاً.
- تركز على محاور استراتيجية محددة.

- تعبر عن تميز المؤسسة عن غيرها.
- واسعة غير هلامية، محددة من غير تفصيل.
- تمثل المرجع الدائم للقرارات داخل المؤسسة.
- تحاكي أعراف وفلسفة وقيم ومعتقدات وتقاليد المؤسسة.
- تعكس معايير قابلة للتحقيق.
- يتم صياغتها بطريقة تدفع الجميع لتبنيها.

فوائد وجود الرسالة

- تعمل على توحيد الجهود داخل المنظمة في سعيها لتحقيق الأهداف الشاملة
- تحدد المعيار الذي يستخدم في تخصيص الموارد بين الاستخدامات البديلة
- تسهل تعامل الأهداف الخارجية والداخلية مع المنظمة.
- تسهل عملية اتخاذ القرارات لوجود مرشد واضح لها
- تحدد اتجاهات التوسع والنمو
- تساعد على تصميم وسائل إعلانية تركز على نواحي القوة
- تشعر العاملين بجدية الإدارة العليا وإصرارها على تحقيق أهداف معينة.

تمرين اجراءات وضع الرسالة

- تحديد المنتج الرئيسي (أو الخدمة الرئيسية) للمنظمة. (ما العمل الذي تؤديه المنظمة؟)
- تحديد الجمهور (أو المكان أو السوق) المستهدف. (لمن تؤدي هذا العمل؟)
- تحديد الطريقة الرئيسية للمنظمة لإيصال المنتج (أو الخدمة) إلى الجمهور المستهدف. (كيف تؤدي هذا العمل؟)
- تحديد الأسباب الرئيسية لوجود المنظمة. (لماذا وجدت المنظمة؟)
- الاتفاق على نقاط تميز وتفرد المنظمة. (ما الذي نتميز ونتفرد به؟ وكيف ننميه؟)
- الاتفاق على العبارة الملخصة لرسالة المنظمة. (اكتب الرسالة في الصفحة التالية)

نص الرسالة

المرحلة الخامسة: نموذج العمل الاستراتيجي

- تحديد مجالات العمل الرئيسية (LOBs) Lines of Business المستمدة من رسالة المنظمة (إلغاء بعض المجالات الحالية إن لزم واستحداث بعض المجالات الجديدة الصالحة).
- لكل مجال من مجالات العمل حدد الوحدات الاستراتيجية Strategic Business Unit (SBU) أي المنظمات أو الشركات الفرعية أو الأجزاء من العمل الرئيسة اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة في ذلك المجال.
- لكل وحدة من الوحدات الاستراتيجية (SBU) Strategic Business Unit يتم تحديد المؤشرات الحساسة للنجاح في تلك الوحدة Critical Success Indicators (C.S.I.'s).
- تحديد طريقة لقياس ومتابعة كل مؤشر.

المرحلة السادسة: تقيم الاداء

- تحديد كيف سيتم عملية التقييم من حيث المعلومات المطلوبة وأنواعها، وتوزيع الأدوار، وتحديد الجدول الزمني.
- تحليل كل مجال وحدة استراتيجية ومؤشراتها الحساسة (SWOT) التالية:

- تحديد نقاط القوة والضعف مقارنة مع المنافسين المباشرين (لاستعمالها في تعديل النموذج الاستراتيجي).
- تحديد الفرص المتاحة والمخاطر المتوقعة في البيئة المحيطة(لاستعمالها في تعديل النموذج الاستراتيجي).
- تحديد مستوى الأداء مقارنة بالأهداف الموضوعة وتسجيل الفجوات في الأداء.
- تحديد نقاط القوة والضعف في الجمهور والفرص المتاحة لزيادة استقطابهم والمخاطر المتوقعة لابتعادهم.
- تحديد نقاط القوة والضعف في المنافسين الرئيسيين والنامين والفرص المتاحة لهم والمخاطر المتوقعة عليهم.

تمرين التحليل الرباعي

اتبع تعليمات ا لمدرب.

المرحلة السابعة: تحليل الفجوات

- قارن بين الأداء الحالي والنموذج العملي الاستراتيجي لكل مجال من مجالات العمل ولكل وحدة ولكل مؤشر حساس ولكل آلية.
- إذا كانت الفجوة قليلة أو معدومة فاسأل:
  ١) هل الحلم أو النموذج طموح بشكل كاف أم لا ؟
  ٢) وعدل الحلم إن لزم.
- إذا كانت الفجوة كبيرة أو خيالية فاسأل:
  ١) هل الحلم أو النموذج يمكن الوصول إليه أم هو خيالي؟
  ٢) دل الحلم إن لزم أو ابتكر وسائل إبداعية للوصول إليه تختلف جذرياً عن الوسائل المتبعة حالياً.

المرحلة الثامنة: توحيد خطط العمل ووضع الهيكل

- تحديد الهيكل التنظيمي المناسب للتوجه الاستراتيجي ومجالات العمل الرئيسية ووحدات العمل الاستراتيجي (الهيكل ينبع من الخطة ومجالاتها ووحداتها).
- تحديد الوحدات المساندة لتقديم خدمات للوحدات الرئيسية.
- الطلب من كل وحدة تنظيمية رئيسية تقديم مسودة لخطة عملها وميزانيتها مبنية على مؤشرات النجاح الحساسة ورسالة المنظمة.
- تجميع خطط العمل ومراجعتها والتنسيق بينها من ناحية الطاقات البشرية والمواعيد الزمنية.
- تجميع الميزانيات وتنسيقها لتتماشى مع الخطط العملية ومع الموارد المتوفرة والتي يمكن توفيرها.
- شرح خلاصة الخطط العملية لجميع العاملين في كل الوحدات.

المرحلة التاسعة: الخطط البديلة

- تحديد أهم المخاطر المتوقعة في عمل المنظمة وأهم الفرص المحتملة (من داخل أو خارج المنظمة).
- تحديد درجة الخطر من كل خطر متوقع أو درجة الربح من كل فرصة محتملة.
- تحديد احتمالية حدوث كل فرصة أو كل خطر.
- وضع الخطوط العريضة للخطة البديلة للأمور التي احتمالها أكبر من غيرها أو التي درجة تأثيرها أبلغ من غيرها.
- تحديد مؤشر عملي لبدء العمل بكل خطة بديلة.
- تحديد خطوات العمل في حالة حدوث أي من هذه المؤشرات.

المرحلة العاشرة: التنفيذ

- إيجاد خطة لتوصيل وشرح الخطة ودعمها.
- التأكيد على "رسالة" المنظمة وحفظها من جميع الأعضاء.
- لا مانع من إقامة اجتماع رسمي لإعلان البدء بالخطة الاستراتيجية الجديدة وشرح أهم بنودها.
- توفير نسخ منها لكل وحدة استراتيجية في العمل لتسترشد بها.
- تعتبر بداية التنفيذ مع البدء بتطبيق الخطط التفصيلية والشروع في الوسائل والإجراءات.
- مراجعة كل قرار استراتيجي وكل تغيير في خطط العمل بناءاً على الخطة الاستراتيجية.

المرحلة الحادية عشرة: مراقبة البيئة

- هل هناك تغييرات رئيسية داخل المنظمة تؤثر على التخطيط الاستراتيجي؟
- هل هناك ردات فعل إيجابية أو سلبية للتغييرات المتوقعة بناءاً على التخطيط الاستراتيجي؟
- هل هناك تغييرات في مستوى الأداء سلباً أو إيجاباً تغير من "حجم الفجوات"؟

المرحلة الثانية عشرة: اعتبارات التطبيق

- ما هي الأمور الملحة في التطبيق وما هي الأمور القابلة للانتظار؟ ولماذا؟
- ما هي الخسائر لو لم تنفذ الأمور العاجلة قبل انتهاء الخطة الاستراتيجية؟
- الأمور غير القابلة للانتظار هل نحتاج تطبيقها بالكامل أم يمكن تطبيقها جزئياً؟
- هل هناك تغييرات رئيسية خارج المنظمة تؤثر على التخطيط الاستراتيجي؟ هل تغير SWOT الخارجي؟
- هناك تغيير في القيم العامة في الجمهور تؤثر على المنظمة؟ واختياراتها لمجالات العمل LOBs ؟
- هل هناك تغييرات أو ردات فعل إيجابية أو سلبية لدى الجمهور أو المنافسين تجاه توجهات الخطة الاستراتيجية تجعلنا نعيد النظر فيها؟